

**Conflict of ruzie?**

**Discussie of dialoog?**

**Overleven**

**Kom je er uit?**

**Hoe kom je er uit?**

In mijn werk als trainer loop ik vaak tegen conflicten in de onderlinge samenwerking aan. Soms ligt de ruzie er dik bovenop. Collega's willen dan niet meer met elkaar samenwerken, of zelfs maar één woord uitwisselen. "Sorry, maar met dat mens is geen fatsoenlijk gesprek te voeren!" Niet leuk voor een leidinggevende, maar niemand kan er onderuit dat er sprake van een probleem is. Er moet iets gebeuren! De meeste conflicten zijn echter keurig verpakt; "Het is geen kritiek hoor, maar ik werk toch liever met haar samen, onze werkstijlen komen meer overeen, snap je?"

**Conflict of ruzie?**

Wanneer is er eigenlijk sprake van een conflict? En wanneer spreek je openlijk over *ruzie op het werk*? Je zou van een conflict kunnen spreken wanneer *mensen een tegenstelling in visie en aanpak ervaren zodanig dat deze ervaring een negatieve weerslag heeft op het functioneren van de betrokkenen*. Wanneer een conflict openbreekt en mensen hun ogen 'van de bal afhalen' (daar waar het allemaal om begon) en hun pijlen op elkaar gaan richten, kun je spreken van *ruzie op het werk*. Een ruzie is dan een conflict waarbij men de ander (on)bewust probeert te beschadigen, of in een slecht daglicht gaat plaatsen.

*"Typisch iets voor hem. Hij likt zich altijd in."*

Is een ruzie altijd negatief? Dat hangt een beetje van de definitie af. Wanneer ik bij wijze van spreken ruzie met mijn vrouw heb, ben ik er niet op gericht om haar kwaad te doen. Wanneer mijn kinderen 'ruzie' hebben, proberen ze elkaar ook (meestal) niet moedwillig te beschadigen.

Is ruzie met een collega dan van een andere orde? Ik denk van wel.

Waar zit hem dat in?

Ik houd niet van mijn collega's, maar wel van mijn vrouw en kinderen.

Wanneer ik ruzie met mijn dierbaren heb, praten we in feite over onenigheid. Daar kunnen wel boosheid, of andere negatieve gevoelens aan te pas komen, maar die lossen na enige tijd wel weer op. De onenigheid kan de lucht klaren en de banden weer versterken.

Wanneer ik écht ruzie zou hebben met mijn vrouw, dan is onze relatie in gevaar.

Bij echtscheidingen zie je dat gebeuren. Men houdt niet meer van elkaar en probeert elkaar ten koste van alles te dwarsbomen.

Met mijn collega's kan ik ook de nodige onenigheid hebben, maar omdat ik niet van ze houd, loop ik meer risico dat de relatie onttaardt in een conflict, of zelfs in een ruzie.

Naar mijn mening is het de positieve gevoelsrelatie (houden van) die mensen er van weerhoudt écht ruzie te maken. Je hebt namelijk het goede voor met de geliefde ander. Je beschadigt hem, of haar, juist niet.

Een collega kan ook een vriend, of vriendin worden. In dat geval is er ook sprake van een soort houden van.

Onenigheid met de bevriende collega kan er met de regelmaat van de klok zijn, maar de kans op een echte *ruzie op het werk* is kleiner. Het kan wel natuurlijk. Vriendschappen stranden ook!

*“Je kunt van haar zeggen wat je wilt, maar het is een prima meid.”*

Collega's zoek je niet uit. Net als burens komen ze meestal ongevraagd op je weg.

Daarmee wordt het zogenaamde 'resultaataspect' actueel. Met de collega werk je namelijk samen aan dezelfde zaak, met hetzelfde doel.

Nu zijn mensen doorgaans niet onbaatzuchtig en zijn ze evenmin vies van wat onderlinge concurrentie. Een verschillende visie op een andere aanpak van de zaak, kan leiden tot tegenstellingen en uiteenlopende belangen.

Een conflict ligt op de loer en in het ergste geval een *ruzie op het werk*.

### **Discussie of dialoog?**

Spanningen en conflicten kun je ruiken!

Het gebeurt geregeld dat ik met een team afspreek in een vergaderruimte waar eerder op de dag een ander team heeft vergaderd. De deelnemers komen dan binnen en gaan dan standaard roepen. “Jee, wat stinkt het hier, mag het raam open? Even luchten die boel!”.

Het is echt niet zo dat hun voorgangers van die onfrisse mensen zijn. In de verte ruik je nog steeds dure parfums, eau de toiletjes, aftershaves en deodorants. Maar die geuren leggen het af tegen de stressgeuren die de verschillende oksels produceren bij een gespannen teamvergadering.

Laatst zei iemand; “Ik nam deel aan een stafvergadering en die ging uiteindelijk nergens meer over. Iedereen zat op het puntje van zijn stoel, velen hadden rode vlekken in hun nek en de geur was niet meer om te harden. Zelf was ik inhoudelijk niet echt betrokken bij de warrige discussie. Ik wachtte wel tot ik een gelegenheid zag om ook een mening te verkondigen. Ik deed dat om te laten zien dat ik zowel deskundig als aanwezig en betrokken was. Er werd nauwelijks gereageerd op mijn inbreng. De discussie stuitte vrolijk voort van hot naar her. Achteraf had ik een rot gevoel over deze vergadering. Dat was bij meer collega's het geval, hoorde ik.”

Deze uitspraak is een mooi voorbeeld van een doorgevoerde en gespannen discussie. In Nederland zijn we op de een of andere manier goed in discussiëren en debatteren. Dat hebben we wellicht te danken aan onze beroemde mondigheid. Helaas worden vergaderen en discussiëren te vaak als synoniemen beschouwd!

Een discussie kan heel behulpzaam zijn bij het inventariseren van de diverse visies die onderling leven. De discussie kan een groep collega's een goed vertrekpunt verschaffen om beleid te maken. Soms is het gewoon nodig om even 'te sparren' en zodoende creatieve bronnen aan te boren. Verschillende invalshoeken komen snel ter tafel.

*"Ik vind dat we hier ons doel totaal voorbij schieten."*

*"Welnee, het is juist een wervende aanpak!"*

Maar op dit debaterniveau kan een effectieve vergadering niet bij blijven steken. De vergadering wordt dan eenzijdig, stellig en mensen gaan steeds minder naar elkaar luisteren. De frustratie loopt op. Daarom moet er op een gegeven moment in een goede vergadering overgeschakeld worden van discussie naar dialoog.

Essentieel in de dialoog is dat men écht luistert naar de ander en daadwerkelijk ingaat op de inbreng van die ander. Niet alleen het eigen stokpaardje wordt automatisch van stal gehaald.

Men stelt bewust het eigen oordeel uit tot een later moment. De ander wordt inhoudelijk bevraagd en tevens worden eigen overtuigingen tegen het licht gehouden. Tijdens het gesprek is men bereid om de eigen inzichten bij te stellen.

*"Bedoel je te zeggen dat we hier te snel handelen?"*

*"Wanneer handel je dan eigenlijk te snel?"*

De doorstart van discussie naar dialoog is in de meeste vergaderingen niet vanzelfsprekend. Enige bewustwording en training zijn daarom zinvol.

Wanneer de dialoog echter structureel achterwege blijft, voelen mensen zich op den duur ongemakkelijk, niet gehoord, genegeerd, niet serieus genomen, niet betrokken en niet deskundig. Er ontstaat een soort welles-nietes sfeertje in de vergadering. De deelnemers voelen zich niet meer op hun gemak en gaan heel hard roepen, of juist afhaken.

De volgende stap is dat het werkelijke werkoverleg mee de gang op genomen wordt. In de wandelgangen spreken mensen zich dan wel uit. Nadeel bij het wandelgangenoverleg is dat meestal gelijkgezinden elkaar opzoeken. Er ontstaan dan bondjes die in het werk steeds meer tegenover elkaar komen te staan.

*"Wij zijn het hier volstrekt niet mee eens."*

*"Wij anders wel hoor!"*

Deze situatie is de ideale voedingsbodem voor spanningen, conflicten en *ruzies op het werk!*

## **Overleven**

In mijn teamtrainingen gebruik ik vaak een werkvorm waarbij ik mensen de zeven cognitieve schema's op belangrijkheid laat ordenen. Een cognitief schema is een basiswaarde waar een psychische behoefte als het ware ingebakken zit. De schema's zijn belangrijk voor iedereen, maar een ieder legt eigen accenten.

Wat mij opvalt, is dat wanneer de kaartjes op tafel komen steevast het schema *veiligheid* hoog scoort (andere schema's zijn; *vertrouwen, samenhang, intimiteit, invloed, zelfstandigheid en waardering*).

Blijkbaar houden mensen niet van onveiligheid. Het gevoel van welzijn en welbevinden wordt effectief ondermijnd door een onveilige situatie.

Bij een conflict is dat precies wat er gebeurt. Er ontstaat een onveilige situatie.

De betrokkenen bij een conflict gaan vervolgens bewust, of onbewust, proberen het gevoel van veiligheid te herstellen. Dit gebeurt echter wel onder de constante druk van de conflictsituatie. Wat er dan gebeurt is dat mensen gaan overleven. Iedereen doet dat op zijn eigen wijze, maar er zijn wel een aantal universele strategieën te onderscheiden.

Overlevingsstrategieën:

1. **vluchten** (het werk, hobby's, ...)
2. **verdringen** (genotsmiddelen, ...)
3. **vechten** (confrontaties opzoeken)
4. **ontkennen** (relativeren, bagatelliseren, ...)
5. **vermijden** (ontlopen, confrontatie uit de weg gaan)
6. **onderdrukken** (wegstoppen, opkroppen, slikken, ...)

De kans dat het tot een ruzie komt, is in eerste instantie minder groot dan dat het conflict sluimerend aanwezig en onbesproken blijft. Men blijft dan op het niveau van 'spanningen' hangen.

Enkel mensen die vechtend overleven op hun werk, koersen Linéa recta op een ruzie af. De vechters zijn echter meestal in de minderheid. De meeste mensen vluchten, ontkennen, vermijden en onderdrukken de onveilige spanningen.

*"Ik bemoei me er niet mee hoor! Ik ben niet de juiste persoon om hier iets mee te doen.*

*"Volgens mij hebben we ook helemaal geen probleem".*

Dit heeft tot gevolg dat het kan lijken dat er aan de oppervlakte niets aan de hand is. Wanneer men echter goed luistert, is het verpakte en verborgen conflict al aanwezig in de dieptestructuur van het team.

*"Het is geen kritiek hoor, maar ik werk toch liever met haar samen, onze werkstijlen komen meer overeen, snap je?"*

De dieptestructuur van een team is dan het domein van de onderliggende normen, waarden, overtuigingen, visies, opinies, gewoontes, tradities en belangen. In die dieptestructuur kan de stoom behoorlijk opgevoerd worden!

De onvrede en onveiligheid kunnen op den duur zo groot worden dat de 'bom barst', of de spreekwoordelijke 'emmer gaat overlopen'. Een conflict is geboren!

Een conflict ontstaat meestal naar aanleiding van een incident. Er gebeurt iets, iemand doet wat, of zegt iets.

*"Je stuurt toch niet zomaar een brief naar het bestuur zonder dit eerst met mij te bespreken?"*

Wanneer je als buitenstaander dan naar de conflictsituatie kijkt, denk je al gauw dat het wel meevalt. Het 'incident' lijkt namelijk nog wel te lijmen. Maar het conflict is dan nog niet in volle omvang in beeld gekomen. De vlag (incident) dekt de lading (conflict) niet meer. Het topje van de ijsberg komt net boven! Het omgekeerde kan ook gebeuren. De uitbarsting is dan zo heftig dat die niet meer in verhouding staat tot het incident. Mensen schrikken vervolgens en vragen zich af "wat hier aan de hand is?".

Zo kan er bijvoorbeeld uit irritatie rondom niet nagekomen afspraken blijken dat een team al een hele tijd niet meer samenwerkt in de praktijk. Vervolgens komt het team er tijdens een intervisiebijeenkomst achter dat ze niet meer samenwerken omdat ze elkaar niet vertrouwen. En ze vertrouwen elkaar niet omdat de een de ander niet deskundig genoeg acht.

Wanneer een sluimerend conflict niet tijdig genoeg onderkent en geanalyseerd wordt, ontstaat er een structureel probleem. Mensen gaan polariseren en uiteindelijk escaleert de zaak naar aanleiding van een incident. Het conflict verwordt tot een ruzie. Het gaat nu hard tegen hard. Mensen worden beschadigd. Er is nu écht sprake van *ruzie op het werk* en uiteindelijk stappen er een aantal collega's op. Opstappen is de ultieme overlevingsstrategie om het persoonlijke welzijn en welbevinden weer te herstellen. Het kan ook zijn dat collega's het psychisch of lichamelijk niet meer aankunnen. Ze worden ziek, overspannen, of krijgen een burnout, met alle gevolgen van dien.

(spanning – polarisatie - incident – escalatie - conflict – ruzie)

### **Kom je er uit?**

De vraag die me geregeld gesteld wordt door een opdrachtgever is: "Komen we er nog uit?"

Nou is dat zeker geen vanzelfsprekendheid! Heel belangrijk is om de **intentie** te onderzoeken waarmee de betrokkenen in een conflict staan. Willen ze er nog uitkomen? Zijn ze nog bereid om zich met de ander te verzoenen, of hopen ze enkel zelf de overwinning te behalen ten koste van de collega?

Er kan inmiddels zoveel gebeurd zijn. Wederzijdse gevoelens kunnen ernstig beschadigd zijn, waardoor het vertrouwen in de ander, al dan niet terecht, verdwenen is. Het beeld van de collega is zo negatief geworden dat die nog weinig goeds gegund wordt. Laat staan enig gelijk. Ook het vermogen tot zelfkritiek wordt tijdens een conflict ernstig ondermijnd. Ten behoeve van het overleven van het conflict is dat wel functioneel, maar ten aanzien van een oplossing allesbehalve.

Er zijn een aantal principes van kracht die belemmerend kunnen werken bij de oplossing van een conflict.

#### 1. Concurrentie

Uit ervaring weet ik dat wanneer er onderling vuil spel gespeeld wordt, het heel moeilijk is om tot een oplossing van een conflict te komen. Een soort gewapende vrede is dan het hoogst haalbare.

Daarmee kom ik terug op het aspect van de onderlinge concurrentie. Met concurrentie op zich is weinig mis. De economie is er sterk van geworden.

Wanneer er echter sprake is van een gedreven carrièrewoede, niets ontziende ambitie, verborgen agenda's, persoonlijke vendetta's en dirty games, ontstaat er een andere situatie.

In het bedrijfsleven kan deze vlieger nog wel eens opgaan. De prestatiedruk is daar groot, de persoonlijke belangen eveneens. Het is een dun lijntje tussen slagen en falen.

De kans om uit een conflict te komen wanneer er juist een carrièreslag op de loer ligt is niet reëel. Een smerige *ruzie op het werk* kan dan juist handig van pas komen om bijvoorbeeld een collega te passeren. Men heeft gewoonweg geen belang bij een oplossing.

*"Nog even en dan ben ik van die 'loser' af."*

## 2. Groepsdruk

Er kan bij een conflict ook een soort psychisch groepsbelang bestaan om de groepsband aan te halen. Een collega die de rol van 'zwart schaap' heeft gekregen, hoeft weinig hoop op een oplossing te koesteren. De groep heeft in dat geval een slachtoffer nodig om het zogenaamde wij-gevoel te versterken.

*"Het is en blijft een eikel, hij hoort hier niet, punt uit!"*

## 3. Persoonlijke schade

Het is mogelijk dat mensen erg beschadigd worden door een conflict. Ze kunnen er psychisch en lichamelijk ziek van worden. Ze belanden dan meestal in de ziekteket. De kloof tussen de ziekteket en een oplossing voor de *ruzie op het werk* kan erg groot zijn. Soms is die onoverbrugbaar, omdat mensen het gevoel hebben dat ze in een ongelijkwaardige positie terecht zijn gekomen. Ze hebben bij wijze van spreken voor hun gevoel het conflict 'verloren' door ziek te worden.

*"Ik voel me een zwakkeling."*

## 4. Gezichtsverlies

Wanneer er bij een conflict meerdere personen betrokken zijn geraakt, kan het zijn dat mensen door woordenwisselingen, of gebeurtenissen gezichtsverlies hebben geleden voor hun gevoel. Ze beleven zichzelf dan niet meer als gelijkwaardige gesprekspartners, omdat ze een schuldgevoel meedragen en gebukt gaan onder schaamte.

*"Ik schaam me kapot, iedereen is aardig, maar ik voel dat ze me veroordelen."*

## 5. Spraakverwarring

Het is ook mogelijk dat mensen elkaar niet begrijpen. Dat ze bijvoorbeeld woorden heel anders uitleggen dan dat die bedoeld zijn. Dat werkt complicerend.

Wanneer mensen dat bewust doen ontstaat er een probleem. Door zich op die manier te verschuilen, hebben uitspraken van deze betrokkenen weinig waarde. Ze leiden vaak tot meer verwarring. Mensen zijn dan niet langer verantwoordelijk, of aansprakelijk voor wat ze zeggen, of doen. Ze hebben het immers toch altijd anders bedoeld, of gezegd. Er wordt een eigen werkelijkheid gecreëerd die naar believen wordt bijgesteld.

*"Dat heb ik helemaal niet gezegd en ook zo niet bedoeld!"*

## 6. Macht

Wanneer de werkrelatie niet gelijkwaardig is doordat men een conflict heeft met een leidinggevende, of een senior collega, kan een oplossing lastig worden.

De betrokken leidinggevende kan zich breed maken en heeft meer macht in handen om het conflict naar zich toe te trekken. Een ondergeschikte staat eerder op een zijspoor.

*"Ik vind dat je hier niet professioneel bent!"*

Wanneer de betrokken partijen een **gelijkwaardige gesprekspositie** innemen en de **intentie** hebben om er ondanks alles uit te komen, bestaat er een basis voor een oplossing van het conflict.

Of, *de ruzie op het werk.*

### **Hoe kom je er uit?**

Er zijn meerdere wegen die naar Rome leiden!

Zelf gebruiken we de socratische intervisie methode. Deze methode is toegespitst op het bovenhalen van de **essentie** van een conflict.

Op een gegeven moment is het bij een ruzie namelijk volstrekt niet meer helder wat de hoofdzaak en wat de bijzaken zijn. De veelheid aan gevoelens en gebeurtenissen vertroebelen het zicht op de kern van een conflict. Men roept, voelt, handelt en interpreteert maar raak! De impact op het welzijn van mensen is ondertussen groot en de productiviteit en effectiviteit van het werk daalt.

Wanneer echter de essentie van een conflict bovenkomt, hebben mensen het gevoel dat ze weer vast grond onder hun voeten krijgen. Ze zijn vervolgens veel meer bereid om kritisch naar hun eigen positie te kijken en constructief aan een oplossing mee te werken.

Wanneer ze dan tegelijkertijd opbouwend met hun eigen communicatiestijl geconfronteerd worden, ontstaat er een interessante dubbelslag.

Wilt u meer informatie over deze methode? Kijk dan op [www.ruzieophetwerk.nl](http://www.ruzieophetwerk.nl)

Marcel Hoek

socratisch bemiddelaar /coach

Marcel Hoek is jarenlang werkzaam geweest als incompany-trainer zingeving en ethiek in de jeugdzorg. Hij heeft een theologische achtergrond en is opgeleid tot socratisch gespreksleider. Voor Scoop trainingen werkt Marcel als coach en bemiddelaar. Daarnaast is hij aangesteld als herstellbemiddelaar voor Slachtoffer in Beeld in opdracht van het ministerie van justitie.

**06-26485893**

[info@ruzieophetwerk.nl](mailto:info@ruzieophetwerk.nl)